

CONSULTORÍA PARA EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL RÉGIMEN MUNICIPAL

RESUMEN EJECUTIVO

Este Resumen Ejecutivo, sintetiza la esencia de la información contenida en el borrador del Informe Final enfatizando particularmente los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

El Capítulo 1, presenta los antecedentes, incluyendo los objetivos de la evaluación, la metodología empleada, condicionantes del trabajo realizado, descripción de los trabajos Ejecutados y estructura de la documentación.

El Capítulo 2, Descripción y Lógica de la Intervención, describe la concepción inicial del proyecto, su evolución y factores de éxito.

Los Hallazgos y Resultados de la Evaluación por Componente en base a los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, impacto y apropiación, se presentan en el Capítulo 3 y constituyen afirmaciones basadas en hechos registrados sobre la intervención evaluada.

Una vez analizada la información de gabinete y la información recabada en el campo, resulta complicado señalar cuestiones negativas a mejorar en el Programa de Fortalecimiento del Régimen Municipal (PFM), debido a que los beneficiarios, verdaderos evaluadores de la intervención, lo califican como un Programa con un enfoque diferente e innovador que les ha producido múltiples beneficios personales y de grupo.

Entre pequeñas cuestiones, que no afectan el buen desempeño del programa, los actores y beneficiarios, encuentran como algo negativo la reducción o finalización de la intervención, debido a que consideran que con un mayor seguimiento y acompañamiento del Programa, se consolidaría aun más los efectos e impactos del mismo.

Asimismo, consideran como debilidad de la intervención la falta de la implementación de algún componente en su mancomunidad puesto que el PFM es un programa integral. Por lo anterior, las conclusiones se centran más sobre la necesidad de continuidad del Programa y los elementos replicables del mismo, que sobre aspectos negativos del mismo.

Ayudados en los datos recopilados y en su análisis e interpretación, mediante una cadena transparente de enunciados, las principales conclusiones en base a los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, impacto, apropiación y gestión del conocimiento, son las siguientes:

Pertinencia

El Objetivo de Desarrollo propuesto por el PFM, es el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, fortaleciendo los tejidos sociales, culturales y económicos y las capacidades

institucionales. El Objetivo Específico, es fortalecer el régimen municipal mejorando las capacidades institucionales y las condiciones para el desarrollo económico local.

Estos objetivos son pertinentes con el contexto hondureño municipal, puesto que responde a las causas fundamentales del rezago y sub desarrollo municipal hondureño, y cubre las verdaderas necesidades de largo plazo de las mancomunidades, municipios, sociedad civil y población en general.

La intervención del PFM, es pertinente con los objetivos de desarrollo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y por consiguiente cuenta con la seriedad y calidad especificada y requerida por el Reino de España. Asimismo, el PFM ha apoyado el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en la planificación estratégica de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), en cuanto al fortalecimiento del marco institucional y regulatorio en apoyo a la descentralización, aumentando la capacidad de incidencia política en defensa de la autonomía y el fortalecimiento municipal y de las mancomunidades.

Los resultados logrados son pertinentes, coherentes y compatibles con los objetivos y metas de la Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022, apoyando el proceso, revisión y actualización de la normativa de los planes de desarrollo municipal, la elaboración de una nueva Ley de Municipios, el funcionamiento de la mesa de cooperantes e implementación de la Ley de Carrera Civil Municipal.

Finalmente, el PFM es pertinente con la ancestral esperanza de la ciudadanía en general de vivir en poblados donde prevalezca el orden y la transparencia municipal, y existan las condiciones para un desarrollo económico y social verdadero, lo mismo que proclama la mayoría de los programas y proyectos de desarrollo que se han ejecutado en el país.

Eficiencia

El equipo ejecutor del Programa tiene claridad y entiende las responsabilidades de cada uno en la implementación del PFM, cada Encargado de Componente planifica conforme a las necesidades reales de los beneficiarios detectadas en procesos participativos, y da el seguimiento requerido in situ, lo que ha permitido generar confianza y aceptación por parte de los beneficiarios, quienes son los que al final deciden si se apropian o no de las acciones implementadas por el Proyecto.

Debido al estrecho seguimiento que los Encargados de Componentes dieron a las acciones emprendidas por el PFM, el monitoreo y seguimiento ha resultado poco complejo y contradictorio, por lo que no se ha tenido la necesidad de efectuar grandes ajustes y mucho menos ajustes estructurales al Programa, esto ha permitido que la inversión tenga una mayor rentabilidad social.

Un análisis simplista de la relación costo beneficio, compara la inversión de 2010 contra el incremento en ingreso de las mancomunidades de 2010 a 2011, equivalente a L. 9,486,987 a 5 años, asumiendo un incremento constante anual de 10%, 5% y 0%, descontado al 7% como costo de capital, en este caso se utiliza la tasa que se puede obtener en depósitos a plazo en la banca local, que es mayor a la tasa de bonos estatales españoles.

La premisa válida de que no todo el ingreso se debe a la intervención, se compensa con el hecho de que debido a la falta de información precisa, no se contabilizan algunos beneficios intangibles como la mayor productividad laboral de los empleados municipales; orden, control y seguridad de la información manejada por el municipio; mejor atención al contribuyente (reducción del tiempo de trámites y mejor calidad de la información); equidad en el pago de impuestos municipales; mejora de la imagen municipal; mejora de la confianza de la ciudadanía en la autoridad local; mayor institucionalidad y seguridad jurídica; mejoramiento de la relación público – privada con respecto al DEL; empoderamiento de los nuevos emprendedores y otros.

Aunque no se efectuó un análisis costo – beneficio riguroso, sobre todo por la falta de datos en los beneficios intangibles, los resultados muestran que la inversión del PFM puede obtener una rentabilidad social en un rango de 17.7% a 24.9%, sin considerar todas las variables involucradas ni las externalidades positivas.

Por su parte, la coordinación con AMHON ha sido estrecha, eficaz y eficiente, puesto que los recursos proporcionados por el PFM han permitido llegar a mancomunidades que con los recursos propios la AMHON no hubiese podido lograr. Asimismo, en materia de eficacia se ha cumplido con todos los objetivos y metas propuestos tanto en la planificación estratégica de la AMHON, como en el Plan de Trabajo del PFM, las acciones ejecutadas por ambas entidades han logrado el mejoramiento en la eficiencia recaudatoria de los municipios beneficiados, y el mejoramiento en el control administrativo y en la atención a los contribuyentes.

La mayor ganancia social en la implementación del Programa, es sin duda la transferencia del conocimiento efectuada mediante las capacitaciones teóricas – prácticas efectuadas, las que han surgido de análisis participativos y experiencias previas de los implementadores, y han sido muy apreciadas por los beneficiarios al suplir necesidades sentidas. El beneficio de la instrucción y de la adquisición del conocimiento aunque es difícil de medir, es bien sabido que es la mejor inversión que una sociedad puede hacer en sus miembros, puesto que el impacto siempre será permanente, positivo y de alta rentabilidad.

Eficacia

El PFM cuenta con diversas fortalezas que le han permitido alcanzar con éxito los objetivos propuestos, una de estas es el personal que dirige el Programa, el que además de funcionar como equipo de trabajo integrado, cuenta con las competencias, experiencia y espíritu de trabajo necesario para impulsar la implementación del PFM. La mística de trabajo implementada ha creado un ambiente positivo y de aceptación entre los actores y beneficiarios del Programa, lo que en buena medida facilitó su ejecución y rendimiento.

Derivado de la visión de trabajo y ambición de éxito del equipo ejecutor, se acertó en trabajar con mancomunidades integradas por autoridades locales con voluntad política de cambio, que de manera consciente pretenden dejar atrás el viejo patrón del caciquismo municipal. Además se cuenta con UTI's capaces, responsables y que han alcanzado buenos niveles de madurez, y cuya orientaciones es hacia el fomento de la asociatividad de las autoridades locales para la resolución de la problemática de la mancomunidad, incluyendo las municipalidades con mayor problemática social y económica.

La tendencia del PFM, es más de apoyar el desarrollo a través de la creación de capital humano que de la simple donación de bienes materiales, por lo que, desde la perspectiva de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento, los resultados se orientan más a ser medidos de manera cualitativa que cuantitativa.

En ese contexto, la eficacia se evalúa con indicadores cualitativos como el grado de agradecimiento de los beneficiarios, la seguridad profesional adquirida, la percepción de mejoramiento de las capacidades y el deseo de continuar trabajando de la mano con el PFM. Esto son los mejores indicadores que permiten afirmar que el Programa ha cumplido a cabalidad con sus objetivos de desarrollo.

En conclusión, la relación PFM – AMHON ha sido eficaz, al lograr ambos programas cumplir con los objetivos y metas propuestas en el contexto de la intervención del PFM, logrando un impacto positivo en las mancomunidades y municipalidades beneficiadas. El PFM cumplió con todos los resultados esperados, logrando fortalecer el marco institucional y regulatorio en apoyo a la descentralización en coordinación estrecha con la AMHON.

Viabilidad

La viabilidad de los programas y proyectos depende en su totalidad de la voluntad de los involucrados para apropiarse de los métodos, procedimiento y herramientas utilizadas y continuar utilizándolas como propias, ya sea para beneficio propio o de la comunidad. La curva de los procesos de cambio indica que el cambio será permanente hasta que se han solventado etapas psicológicas previas y se llega a la aceptación plena del cambio, incorporando las nuevas tecnologías a la nueva forma de pensar y actuar. Llegar a esta etapa requiere tiempo, esfuerzo y una guía y supervisión constante para evitar desviaciones improductivas.

La viabilidad con respecto al apoyo dado a la AMHON está asegurada por las siguientes razones:

- a. Institucionalidad y experiencia de la AMHON, creada desde el año 1963, cuenta con las estructuras físicas y humanas que aseguran su propia viabilidad.
- b. Organización de la AMHON orientada a proyectos, que le permite absorber con mayor facilidad nuevas estrategias de intervención.
- c. Personal capacitado con fuerte experiencia en desarrollo municipal.

Estas ventajas institucionales y operativas de la AMHON aseguran la sostenibilidad a cualquier intervención de fortalecimiento municipal externa.

El fortalecimiento institucional impulsado por el PFM aunque muy apreciado por todos los involucrados, al igual que el proceso de gestión sostenible del territorio, en el área catastral, aún no han sido institucionalizados, y existen situaciones creadas por el Gobierno Central, que lejos de impulsar proceso de tecnificación y profesionalización, pide por ley, que los procesos administrativos continúen siendo llevados manualmente por “*imprevistos o casos fortuitos*”, según lo hace constar el Acuerdo Interinstitucional No. 001/2010, Punto 9, emitido por la Secretaría del Interior y Población, el Tribunal Superior de Cuentas y la Asociación de Municipios de Honduras. Asimismo, existe la amenaza de que se quiera forzar por parte de las autoridades centrales a que las municipalidades utilicen un tipo predeterminado de sistema informático, que de alguna manera

sirve más a los intereses del Gobierno Central que a las necesidades administrativas municipales, lo que en definitiva contradice los principios de autonomía y descentralización.

Impacto

El PFM espera lograr impactos de largo plazo en las mancomunidades intervenidas, esperando que estas por sí mismas continúen con los procesos iniciados. Aunque el aporte en conocimientos, sistemas y equipos informáticos ha sido efectivo entre los involucrados, para que se obtengan efectos e impactos de largo plazo, es necesario dar más acompañamiento y seguimiento a los procesos iniciados.

El PFM ha logrado un efecto de ignición en una serie de acciones bien encaminadas a lograr cambios municipales serios, permanentes y de fondo. Sin embargo, la fragilidad, sobre todo económica de casi todos los municipios que conforman las mancomunidades hacen que estos continúen con ciertos niveles de dependencia de conocimiento y en menor medida de apoyo financiero para ejecutar actividades necesarias para continuar el proceso con la velocidad y asertividad requerida, y así poder dar mejores condiciones de vida a las poblaciones a las que sirven.

Sobre el apoyo dado a la AMHON, el impacto logrado en las mancomunidades y municipios intervenidos por el PFM ha causado un impacto positivo en el fortalecimiento de la AMHON, puesto que al contar con mancomunidades fortalecidas institucionalmente se fortalece la AMHON misma. Esto deja a la AMHON con la oportunidad de tomar las experiencias aprendidas y modelos utilizados para mejorar el apoyo a la gestión municipal en otras mancomunidades y municipios no intervenidas por el PFM.

Con respecto al fortalecimiento institucional, el PFM ha mejorado los procesos administrativos de las municipalidades al proveerles de la capacitación necesaria sobre los procesos administrativos y proveer a ciertas municipalidades de sistemas y equipos informáticos que están siendo utilizados eficazmente. Esto les ha permitido brindar un servicio de calidad a los contribuyentes. Asimismo, las CCT están en capacidad de apoyar la gestión municipal, al contar con una visión nueva, amplia y estructurada, obtenida a través de la capacitación y equipos recibidos.

La capacitación sobre catastro y el sistema catastral proporcionado por el PFM ha revolucionado la manera de administrar los territorios y ha puesto de manifiesto las grandes debilidades con que contaban los municipios favorecidos antes de la intervención. Anteriormente al PFM, los registros eran manuales, imprecisos, y sujetos a posibles manipulaciones, y los cobros efectuados no tenían los soportes técnicos necesarios, por lo que las recaudaciones eran bajas, antojadizas y faltas de equidad en muchos casos.

En cuanto al DEL, este es el componente con menor inversión (13%) con respecto al total invertido en los 4 componentes. Sin embargo, cuenta con gran aceptación en las mancomunidades en que ha sido implementado. Se percibe como un componente complementario de los demás componentes, que permite el desarrollo personal y familiar de manera directa, permitiendo a personas y familias incorporarse al sistema productivo y pasar a depender de sí mismos, permitiéndoles generar empleo, y dejar de depender de las pocas fuentes de empleo que existen en los municipios.

La creación de emprendedores y la sostenibilidad de los mismos, es un proceso complejo, largo y lleno de situaciones difíciles, por lo que contar con mayor presencia y acompañamiento, y continuar trabajando con la metodología implementada por el PFM, resulta en una necesidad inevitable para lograr el impacto deseado en el largo plazo. De lo contrario el PFM podría ser visto como una iniciativa más que comenzó bien pero que no tuvo la continuidad debida por la falta de planes de negocios para obtener el crédito agrícola.

Apropiación

Las acciones del PFM se orientaron a mejorar la gestión del conocimiento en las áreas intervenidas con un enfoque de aprender – haciendo in situ. Esta metodología per se, permite la generación de una alta transferencia de conocimientos y tecnología, y por ende un mayor grado de apropiación, como se observó en las diferentes municipalidades y CCT´s visitadas.

El apoyo del PFM a la AMHON fue debidamente apropiado debido a que dicho apoyo se enmarcó en fortalecer los objetivos y acciones propuestos en la planificación estratégica de la AMHON, de tal manera que la intervención del PFM ha sido apropiada debidamente.

El fortalecimiento administrativo tributario, se da a raíz de la capacitación in situ para el manejo de sistemas informáticos de administración municipal. La ampliación en el conocimiento de aplicaciones informáticas y el desarrollo de habilidades en el manejo de sistemas y equipos informáticos, ha permitido que los técnicos municipales desempeñen sus labores cotidianas de manera más rápida y eficiente.

La apropiación de sistemas y equipos informáticos, se ve ampliamente reflejado en el buen manejo que se está haciendo a nivel municipal del sistema catastral. Además de mantener orden y control de los territorios municipales, se está ofreciendo un mejor servicio a los contribuyentes, dándoles mayor seguridad sobre su patrimonio en bienes raíces y proporcionándoles la información tributaria y administrativa de manera rápida y segura. Estas nuevas prácticas han permitido a los municipios mejorar la recaudación por concepto de bienes inmuebles.

En cuanto a la intervención en DEL, existe la debida apropiación por parte de las autoridades municipales intervenidas, las que cuentan con personal capacitado para promover y dar seguimiento a las iniciativas empresariales de los beneficiarios. Es necesario continuar con el proceso de fortalecimiento y seguimiento en esta área, puesto que el proceso de desarrollo empresarial es largo y complejo, ya que existen numerosas variables externas que pueden obstaculizar los negocios emprendidos.

Un caso especial con respecto a DEL lo representa FUNIDE, que como empresa privada sin fines de lucro, busca fortalecer la sociedad de Intibucá a través de procesos de desarrollo económico local. Este tipo de organizaciones constituyen un vehículo válido y apropiado, no necesariamente municipal, para impulsar y potencializar de manera rápida y efectiva la intervención en DEL.

Por otra parte, hay que darle seguimiento al Plan Estratégico 2011-2015 de la Asociación de Productores/as Lencas de Hortalizas y Frutales (APROLHF) de la Mancomunidad de MAMLESIP, elaborando planes de negocios e impulsando la identificación y formulación de

proyectos de crédito agrícola en alianza con el Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL), ACCESO/FINTRAC, etc.

Gestión del Conocimiento

Como se ha mencionado con antelación, la gestión del conocimiento fue un eje transversal desarrollado con mucha fuerza por el PFM. El Programa orientó su intervención a fortalecer el nivel de conocimiento y a enseñar a los beneficiarios in situ a expandir sus conocimientos y desarrollar sus habilidades a través de la experiencia personal de aprender haciendo.

Los beneficiarios han sabido y han podido apropiarse de los conocimientos y herramientas transmitidas por instructores capacitados y bien seleccionados, quienes han dado las herramientas necesarias a técnicos municipales y de la sociedad civil para que estos puedan efectuar un trabajo de mejor nivel.

Recomendaciones

Como resultado del análisis de afirmaciones, evidencias y hallazgos basadas en hechos registrados y especialmente las conclusiones anteriormente mencionadas, se presentan las siguientes recomendaciones que tienden a mejorar la calidad del PFM, mediante la consolidación de sus fortalezas y la reducción de sus debilidades.

1. Retención y Selección del Personal Clave. Es recomendable que el PFM continúe operando con el personal actual (Coordinador y Encargados de Componentes), dado la alta credibilidad y aceptación de los mismos entre los beneficiarios, y que en caso de sustituir por cualquier motivo a cualquiera de estos profesionales, se haga el cambio siguiendo una política estricta de selección, contratando profesionales de igual o mayor capacidad y experiencia, a fin de mantener fortalecido el proceso de cambio iniciado.

2. Continuidad del Programa. El PFM ha alcanzado logros importantes en la capacitación de técnicos, cambios de actitud de Gobiernos Locales y la implementación y manejo efectivo de sistemas informáticos, entre otros. Por ello, es necesario que se continúe dando acompañamiento y seguimiento a los Gobiernos Locales y sociedad civil, hasta consolidar el proceso de fortalecimiento municipal. Por otra parte, hay que reforzar en mayor grado el proceso de desarrollo económico local, no solo desde la perspectiva municipalista, sino también desde la perspectiva privada con alianzas productivas con otros programas y cooperantes bilaterales y multilaterales.

3. Continuar la Creación de Capital Humano. Parte de la viabilidad y sostenibilidad de los efectos del PFM, y que en el largo plazo se convertirá en un impacto positivo, ha sido la creación de capital humano local. Se considera conveniente impulsar un proceso de fortalecimiento y creación de la mayor cantidad posible de capital humano local, siguiendo siempre los principios de selección de las personas interesadas y capaces, de tal manera que en la zona se cree un nuevo liderazgo de pensamiento de trabajo local impulsado por técnicos visionarios y capaces.

4. Escuela para Autoridades de los Gobiernos Locales. La voluntad política es uno de los elementos claves para lograr el cambio y apropiación de nuevas técnicas de desarrollo y fortalecimiento municipal. Por ello, es beneficioso que, utilizando la experiencia del PFM, se cree

una escuela orientada a capacitar a los Alcaldes, Regidores y Funcionarios Municipales en el desempeño de la función administrativa, con el fin de que puedan contar con un proceso de inducción orientado a potencializar los aciertos administrativos y minimizar los errores por acción u omisión.

5. Integralidad de la Intervención. La integralidad y complementariedad de los cuatro componentes del PFM ha permitido una descentralización y fortalecimiento municipal a nivel institucional y de las organizaciones. Por lo que es ventajoso que las próximas intervenciones se efectúen con los cuatro componentes integrados para lograr mayor impacto.

6. Intervención a las Mancomunidades a través de las UTI's. Las UTI's juegan un papel fundamental en el desarrollo de las mancomunidades. UTI's fortalecidas con personal y equipo apropiado hacen una gran diferencia al incidir directamente sobre los gobiernos locales, por lo que la intervención debe mantener su papel de relación técnica estrecha con las UTI's, y continuar dándoles el soporte necesario para el fortalecimiento continuo.

7. Sistematización del Programa. La experiencia lograda en sistematización de experiencias, y la percepción de éxito del PFM existente entre actores y beneficiarios, se considera pertinente para sistematizar la experiencia del Programa, destacando factores críticos de éxito y posibilidades de mejora. Esto, a fin de que futuras intervenciones puedan contar con literatura de referencia válida sobre el tema, y que la AMHON y gobiernos locales con deseos de efectuar administraciones exitosas, puedan contar con material de referencia en materia de fortalecimiento municipal, ordenamiento territorial y desarrollo económico local.

8. Modelo Hondureño para el Fortalecimiento Municipal y DEL. Con la experiencia sistematizada en debida forma, se puede crear un modelo hondureño de fortalecimiento municipal y DEL, que puede ser apropiado por la AMHON y servir como guía para todas las municipalidades a escala nacional y regional.

9. Compartir Experiencia con la Comunidad Internacional. A través del tiempo, la República de Honduras ha sido beneficiada con múltiples proyectos y programas de desarrollo, muchos de ellos con presupuestos millonarios, pero los efectos e impactos generados han sido pobres o no sostenibles. Por ello, la experiencia documentada y sistematizada del PFM puede servir como parámetro no solo para intervenciones a futuro, sino también para revisar el modelo de las intervenciones nacionales e internacionales que se encuentran en proceso en alianza con otros cooperantes, dentro de los cinco principios para aumentar la eficacia de la ayuda que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) suscribieron en la Declaración de París 2005.

10. Intercambio de Experiencias. El Programa ha demostrado la importancia y relevancia del manejo eficiente del conocimiento aplicado. Una vez que las autoridades locales han sido apropiadas y empoderadas, existe el deseo de continuar adquiriendo conocimientos para desarrollar con mayor eficacia y eficiencia las funciones encomendadas. Una manera efectiva de lograr esto, es compartiendo experiencia con otras autoridades locales no solo nacionales, sino también del área centroamericana, lo que facilitará la ampliación de la visión y posible creación de programas y proyectos conjuntos.

11. Preparación de Niños y Jóvenes. Los niños y jóvenes de hoy serán las autoridades municipales y empresarios del futuro, no es necesario esperar hasta que las personas sean mayores para comenzar procesos de aprendizaje administrativo, servicio comunal o empresarial, cuando desde la infancia y juventud se puede sembrar la semilla del conocimiento, para despertar en ellos visión de futuro. Con la cantidad de materiales de alta calidad desarrollados por el PFM, se podría, como intervención colateral, comenzar a enseñar a los niños y jóvenes en edad escolar y colegial los fundamentos de una buena administración local y empresarial, lo que además puede despertar en ellos más arraigo a terruño.

Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas basadas en la experiencia concreta de la evaluación subvención 2010 del PFM son las siguientes:

- **Diseño de Programas de Fortalecimiento Municipal y Social**

Tema. Participación de los Involucrados en el Diseño de Programas.

Lección. El diseño de programas de fortalecimiento municipal debe ser altamente participativo e inclusivo para todos los involucrados. Un proceso participativo profesionalmente desarrollado, creará el nivel adecuado de apropiación y generará el interés requerido por parte de los actores y beneficiarios para tener éxito en cada una de las acciones emprendidas.

Tema. Línea de Base.

Lección. Aunque en las mancomunidades y municipios existen datos e información suficiente que permiten construir una línea de base de manera retrospectiva, es conveniente que cada programa cuente con una línea de base que permita medir de manera precisa y concreta los efectos e impactos provocados por la intervención del programa con indicadores específicos.

- **Gestión de Programas de Fortalecimiento Municipal y Social**

Tema. Capacidad Gerencial.

Lección. Para implementar y dar sostenibilidad a programas de fortalecimiento municipal y social es imprescindible que los profesionales que dirigen la intervención al más alto nivel posean el compromiso, experiencia, conocimientos, capacidad y habilidades gerenciales necesarias para el tipo de programa a dirigir. Una buena gerencia es imprescindible para generar credibilidad y aceptación entre los actores y beneficiarios de los programas.

Tema. Personal Técnico Calificado.

Lección. La gestión exitosa de programas de fortalecimiento municipal requiere de verdaderos equipos de trabajo formados por profesionales especializados, que cuenten con competencias, habilidades y experiencias complementarias, estos profesionales deben ser seleccionados bajo procesos estrictos de selección basada en competencias.

Tema. Mancomunidades con UTI's Fortalecidas.

Lección. Las UTI's juegan un papel central en la implementación de programas de fortalecimiento municipal. Además de proveer la visión integral de la mancomunidad, impulsan cambios integrales y equilibrados entre los municipios, y manejan datos e información muy importante para efectuar análisis y estudios útiles para orientar el proceso de toma de decisiones municipal. Por lo

tanto, estas deben mantenerse fortalecidas, contando con personal de alto nivel, bien remunerado, y con la infraestructura y equipos necesarios para desarrollar el trabajo encomendado.

Tema. Socialización para Lograr Participación y Motivación.

Lección. Para lograr la máxima participación y motivación de los beneficiarios de programas de fortalecimiento municipal es preciso que los planes sean debida y apropiadamente socializados con todos los involucrados. La socialización efectiva permite la coordinación y colaboración efectiva entre implementadores y beneficiarios.

- **Viabilidad**

Tema. Capacitación y Empoderamiento como Clave para la Viabilidad.

Lección. Para efectuar cambios de comportamiento efectivos, se requiere que los beneficiarios participantes cuenten con la capacitación apropiada que les permita empoderarse de los conocimientos y herramientas que deberán aplicar en las tareas a ejecutar objeto de la intervención.

- **Gestión del Conocimiento**

Tema. Cambio del Paradigma Asistencialista – Paternalista por un Modelo de Auto Superación y Desarrollo Humano Sostenible.

Lección. La intervención del PFM indica que, aunque es solo es un inicio, es posible cambiar el modelo asistencialista – paternalista tradicional a un modelo de desarrollo humano sostenible, que promueva la auto gestión y la persona humana como objeto y sujeto del desarrollo. Los beneficiarios desean ser tratados con el respeto que un modelo de auto gestión permite y resienten el tradicional modelo asistencialista, por considerarlo contraproducente y en muchos casos degradante.

Tema. Gestión del Conocimiento como Factor Crítico de Éxito.

Lección. La transferencia efectiva de conocimientos y experiencias aplicadas a las necesidades específicas de las municipalidades y sociedad civil, transmitidos a las personas adecuadas, ha generado el empoderamiento y apropiación necesaria para institucionalizar los nuevos procedimientos y hacer viable la intervención.